

Self-Leadership: Das Erfolgsrezept der Führungskraft

Klaus Riedmüller & Marco R. Furtner
Universität Innsbruck, Institut für Psychologie

Der vorliegende Beitrag befasst sich aus einer systemischen Perspektive mit dem Thema „Self-Leadership: Das Erfolgsrezept der Führungskraft“ und wurde im Kongresshandbuch „Erfolg durch Kompetenz: Best Practice in der Wirtschaftspsychologie“ von Smettan et al. (2012) veröffentlicht.

Das nachfolgende Interview wurde in einem Kaffeehaus in Innsbruck durchgeführt und für die Leserinnen und Leser in schriftlicher Form zusammengefasst. Es bleibt anzumerken, dass für mögliche Wirkungen und „unerwünschte Nebenwirkungen“ die Autoren nicht zur Rechenschaft gezogen werden können. Es liegt in der subjektiven Betrachtung der Leserin/des Lesers, sich einen Eindruck zu verschaffen. Die Autoren dieses Beitrags erhoffen, die bewusste Reflexion zum Thema anzuregen. Der Interviewer wird nachfolgend mit F. und der Interviewte mit R. abgekürzt.

F: „Es freut mich, dass Sie sich die Zeit genommen haben, sich für ein Interview zum Thema „Self-Leadership: Das Erfolgsrezept der Führungskraft“ zur Verfügung zu stellen. Es ist in einer schnelllebigen Zeit wie heutzutage gar nicht mehr so einfach, die nötige Zeit aufzubringen.“

R: „Einen schönen guten Tag. Sehr gerne, ich bin immer an Diskussions- und Austauschmöglichkeiten interessiert, insbesondere zu einem Thema, welches jeden betrifft. Und für wichtige Dinge sollte man sich die Zeit nehmen. Aber Sie haben schon recht, bei so einem schönen Wetter in einem Kaffeehaus mitten in der Altstadt von Innsbruck zu sitzen, mit Blick auf die verschneite Nordkette, na ja...“ (*R. schmunzelt und gönnt sich einen kräftigen Schluck Kaffee*).

F: „Ja, da haben Sie recht. Ich muss Ihnen gestehen, dass ich vor Ihnen gewarnt wurde. Sie seien jemand, der gegenüber anderen Personen leicht provokativ ist und zu starker Selbstreflexion bezüglich der eigenen Gedanken und des eigenen Verhaltens anregt. Ich werde versuchen, Sie mit meinen Fragen herauszufordern.“

R: „Nun gut, da haben Sie ja schon so einiges von mir vernommen. Früher waren mir einfache Fragen lieber, jedoch, was sind schon einfache und herausfordernde Fragen?“

F: „Ich hätte da schon eine Frage, die Sie vielleicht etwas zum Nachdenken bringen wird.“

R: „Sehr gut, da bin ich ja einmal gespannt.“ (*R. zeigt sich gegenüber Herrn F. offen und gespannt*)

F: „Damit ich mir ein besseres Bild von Ihnen machen kann, würde ich vorschlagen, dass Sie sich einfach kurz vorstellen.“

R: „Also, nun bin ich erstaunt. Ist das wirklich eine „herausfordernde“ Frage? (*R. ist ein wenig skeptisch*)

F: „Moment, ich habe meine Frage noch nicht gestellt. Wie würden Sie ihre jetzige Lebenssituation anhand eines plastischen Bildes darstellen?“

R: „Nun gut... mit Hilfe eines Bildes... Sie meinen ich soll jetzt ein Bild zeichnen?“

F: „Nicht unbedingt, das steht Ihnen frei. Es kann ja auch eine Metapher sein, eine geistige Imagination oder dergleichen.“

R: „Da bin ich aber zum Glück erleichtert. Ich kann nämlich überhaupt nicht gut zeichnen, aber nun gut... (*R. schaut beim Fenster hinaus und beobachtet Passanten, die vorbeigehen; er scheint eifrig und gewissenhaft nachzudenken, die Aufgabe scheint herausfordernd zu sein*)...so...also mir kommt da ein Bild in den Kopf, es wird langsam klarer.“

F: „Können Sie es beschreiben?“

R: „Es wird klarer, gut...ich bin gerade auf einer Insel gestrandet. Ich hatte aber keinen Schiffbruch, es war beabsichtigt hier an Land zu gehen. Der Sandstrand ist recht weitläufig, das Meer ist türkisblau. Ich sehe vor mir einen dichten Dschungel, über den Palmspitzen ragt ein Gebirge im Hintergrund heraus. Ich kann auch eine Lichtung auf der rechten Seite ausmachen. Die Vegetation ist üppig und alles blüht.“

F: „Das ist ja fast schon wie aus dem Film „Die Schatzinsel“.

R: „Ja, das stimmt, das Bild wird langsam sehr klar, ein wunderschöner Anblick.“

F: „Was können Sie fühlen?“

R: „Den Sand unter meinen Füßen, ich bin barfuß. Der Sand gibt etwas nach, der Seesack über meiner Schulter ist nicht allzu schwer, daher kann ich befreit tief ein- und ausatmen.“

F: „Was sehen Sie, wenn Sie zurückschauen?“

R: „Das Schiff, das vor der Insel ankert, ein kleines Segelschiff, und meine Fußstapfen im Sand.“

F: „Wie können Sie diese Imagination auf ihre jetzige Lebenssituation übertragen?“

R: „Das Segelschiff stellt meine Ausbildungen dar, der Seesack enthält meine Erfahrungen und mein Wissen. Ich bin gerade erst auf der Insel angekommen und habe meine ersten Schritte gemacht. Die Insel stellt meinen Beruf als Psychologin, Coach und Berater dar...ich würde besser sagen mein jetziges und zukünftiges Tätigkeitsfeld, unüberschaubar, dicht, schön und doch auch geheimnisvoll, schroff und karg, wenn ich zum Gebirge schaue...naja, interessant eben und auch herausfordernd, weil ich nicht weiß, was ich alles auf dieser Insel entdecken werde und mich erwartet.“

F: „Sind Sie alleine?“

R: „Ja, aber ich sehe auch auf der linken Flanke der Insel einen kleinen Steg und ein kleines Boot, also bin ich nicht alleine auf der Insel...wer weiß...“ (*R. zwinkert verschmitzt*)

F: „Ja, wie heißt es so schön bei „Management by Robinson Crusoe“: Alle warten auf Freitag!“

R: (*R. grinsend*) „Ich hätte mir nicht gedacht, dass Sie so redegewandt sind, da habe ich Sie wohl etwas unterschätzt.“

F: „Naja, ich denke Sie haben meine erste Frage richtig gut beantwortet.“

R: „Was ist Ihrer Meinung nach denn richtig und was falsch?“

F: „Ja, ich denke, Ihre Antwort war nicht schlecht.“

R: „Das mag sein, aber ich gebe Ihnen ein einfaches Beispiel, welches auch schon Paul Watzlawick in einem Interview verwendete: Wenn Sie ein Glas sehen, das bis zur Mitte mit Wasser gefüllt ist, würden Sie dann sagen, es ist halbvoll oder halbleer?“

F: „Halbvoll, ganz klar.“

R: „Gut, aber es ist auch richtig zu sagen, es sei halbleer. Es kommt auf die jeweilige Perspektive an. Hier gibt es kein „richtig“ oder „falsch“, kein „gut“ oder „schlecht“. In Bezug zu meiner Imagination bedeutet dies, dass die Metapher der Insel für mich gegenwärtig passend ist.“

F: „Ja gut, ich denke, soweit ich recherchiert habe, ist das ein Ansatzpunkt beim Coaching, wo wir ja wieder beim Thema sind: Self-Leadership: Das Erfolgsrezept der Führungskraft.“

R: „Richtig (*R. schmunzelt*), aber wir sind schon sozusagen in medias res [bei der Sache].“

F: „Ich denke, ich habe da jetzt etwas nicht ganz mitbekommen...“ (*F. runzelt die Stirn und die Verwirrung ist ihm sichtlich anzumerken*)

R: „Nicht so schlimm, es wird sich alles klären ... Vielleicht hätten Sie ja Lust mich für einen kurzen Augenblick auf der Insel zu begleiten?“

F: „Das hört sich gut an, ich muss mir nur noch die Insel gedanklich etwas besser vorstellen.“

R: „Ihre Insel wird sowieso anders aussehen als meine, aber das spielt jetzt hier keine große Rolle. Im Gegenteil, dies ist sogar vorteilhaft...“

F: „Was sagen Sie eigentlich zu diesem Titel: Self-Leadership...?“

R: „Self-Leadership ist in der Tat ein wichtiges und heutzutage hochrelevantes Thema. Insbesondere Führungskräfte benötigen ausgeprägte selbstbeeinflussende Strategien, da sie eine hohe Verantwortung übernehmen müssen. Erst wenn Sie sich selbst effektiv beeinflussen können, dann können Sie auch andere Menschen effektiv führen (Furtner, Baldegger, & Rauthmann, in press). Self-Leadership wurde ursprünglich von Manz und Sims (1980) als Substitut für formale Führung konzipiert. Self-Leadership kann demnach sogar die formale Führung in einer Organisation ersetzen. Das Self-Leadership Konzept stellt eine Weiterentwicklung des Selbstmanagement-Konzeptes dar, welche Manz (1986) in seiner theoretischen Konzeption zum Self-Leadership Konstrukt durchführte.

F: „Ich denke schon, auf Basis der theoretischen Grundlage zu Self-Leadership können Führungskräfte schon einiges lernen. Da bin ich in Übereinstimmung mit Kurt Lewin: Es gibt nichts Praktischeres, als eine gute Theorie!“

R: „So, jetzt bin ich beeindruckt (bei R. schwingt ein leichter ironischer Ton mit), aber wie kann Self-Leadership in der Praxis für Führungskräfte umgesetzt werden?“

F: „Was denken Sie? Sie sind ja der Psychologe und Coach! Sie haben in Ihrer Ausbildung unzählige Theorien erlernt und sind jetzt in der Praxis tätig.“ (F. spielt den Ball wieder Herrn R. zu, welcher ihn gerne annimmt)

R: „Gut...also, ich denke, Theorien sind nicht schlecht, wenn Sie an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden. Theorien gibt es viele, zu allen möglichen Themenfeldern und das ist ja auch gut so. Da es die Wahrheit so nicht gibt, nehmen wir nur Ausschnitte wahr und versuchen diese in ein theoretisches Korsett zu pressen, um „die Welt oder unsere jeweilige Insel“ besser erklären zu können. Der Mensch braucht Sicherheit, wobei es aber eigentlich die Veränderung ist, die eine Konstante in unserem Leben darstellt. Wir sind ständig dem Wandel ausgesetzt und müssen lernen damit umzugehen, besser noch, mit dem Wandel mitzugehen, oder noch besser: Wir Menschen sind der Wandel.“

F: „Und dafür sind Theorien brauchbar!“

R: „Ja, natürlich; nehmen wir als Beispiel den Berufszweig des Coachings her, auch hierbei spielen unterschiedliche theoretische Grundüberlegungen eine entscheidende Rolle: Systemtheorie und Konstruktivismus, Kybernetik, lerntheoretische und kognitionspsychologische Aspekte etc.... und genau die Summe daraus ergibt mehr als die Summe der Einzelteile...Theorie muss wandel- und formbar sein, jedoch kommt mir bei so manchen Theoretikern das Bild „des Blinden, der die goldene Stecknadel in einem Haufen voller bunter Bälle sucht“ in den Sinn, fragen Sie mich jetzt bitte nicht warum, ich habe keine Ahnung!“ (R. lehnt sich zurück und lacht)

F: „Also, Sie stellen somit Ihre Ansichten über jene der „Theoretiker“?“

R: „Ich habe eine theoretische und praktische Ausbildung genossen. Ich möchte beides nicht missen und ich stelle mich auch nicht auf eine Stufe über den Theoretikern. Wir stehen auf derselben Stufe, nämlich: Ist das Glas halbvoll oder ist es halbleer?“

F: „Ich bin verwirrt, was hat unsere Diskussion eigentlich mit dem Thema zu tun?“

R: „Viell!“

F: „Geht es nicht etwas konkreter?“

R: „Lassen Sie mich ein Beispiel erzählen: Es tritt immer wieder der Fall auf, dass eine Führungskraft ein Seminar besucht, ein Training absolviert, ein Briefing bekommt und dabei – einmal mehr und ein anderes mal weniger – theoretische Konstrukte vermittelt bekommt, die sehr gut klingen, dann aber im Berufsalltag doch nicht so leicht umzusetzen sind. Jetzt stellt sich die Frage: Warum? Weil der Transfereffekt von Theorie zur Praxis nicht von statten geht. Man sieht nicht, dass das Glas halbvoll, aber auch halbleer sein kann. Für eine Führungskraft bedeutet dies, dass das Erlernte im neuen Licht des Berufsalltags gesehen werden sollte.“

F: „Naja, ich bin nicht ganz zufrieden mit der Antwort. Können Sie etwas präziser auf Self-Leadership und dessen Bedeutung für die Führungskraft eingehen?“

R: „Gut, wie schon erwähnt, wurde Self-Leadership ursprünglich von Charles C. Manz als Weiterentwicklung des Selbstmanagement-Ansatzes konzipiert. Selbstmanagement und Self-Leadership teilen sich die verhaltensfokussierten Strategien. Das heißt, jene Strategien, welche eine Verhaltensänderung bewirken sollen. Ursprünglich wurden diese Strategien in den 1970er Jahren insbesondere im klinischen Kontext angewandt (z.B. zur Raucherentwöhnung oder bei Essstörungen; Ellis, 1975, 1977) und im Anschluss in den wirtschaftlichen Kontext übertragen. Die verhaltensfokussierten Strategien beinhalten Selbstzielsetzung, Selbstbelohnung, Selbstbeobachtung und Selbsterinnerung. Theoretisch gründen diese Strategien in der Selbstregulationstheorie von Carver und Scheier (1998) und der sozial-kognitiven Theorie von Bandura (1977).

F: „Können Sie mir diese Strategien an einem praktischen Beispiel erklären? Und welchen Nutzen kann eine Führungskraft daraus ziehen?“

R: „In der Führungsliteratur wird häufig diskutiert, dass die selbstreflexiven Fähigkeiten einer Führungskraft von großer Bedeutung für die Entwicklung der Führungskraft sind. Hier spricht man gerne von „Leader Development“. Eine Führungskraft, welche über sich selbst, über ihre Gedanken und über die Konsequenzen ihres Verhaltens nicht reflektiert, kann nicht lernen und sich dadurch auch nicht entwickeln. Folglich kann sie auch ihr Führungsverhalten nicht verbessern. Selbstbeobachtung ist demnach der erste wichtige Schritt zur Nutzung der selbstreflexiven Fähigkeiten. Nehmen wir an, eine Führungskraft möchte ihr Führungsverhalten verbessern. Mittels Selbstbeobachtung kommt sie zur Erkenntnis, dass sie ein weniger passives, dafür ein umso aktiveres Führungsverhalten zeigen möchte (= Selbstzielsetzung). Erfährt sie Erfolge auf dem Weg zur Zielerreichung, dann belohnt sie sich selbst (z.B. mit einem guten Essen). Ist sie unzufrieden mit einem gezeigten Führungsverhalten, kann sie sich daraufhin auch selbst bestrafen (z.B. sieht sie sich am Abend nicht mehr einen interessanten Film an). Ferner nutzt sie die Selbsterinnerung mittels Notizen und kreativen Postern, um sich immer wieder an ihr Ziel zu erinnern: „Ich bin eine aktive und effektive Führungskraft“.“

F: „Vielen Dank, nun kann ich mir den Nutzen von Self-Leadership schon viel besser vorstellen. Aber... Self-Leadership besteht ja noch aus weiteren selbstbeeinflussenden Strategien?“

R: „Ja, Geduld. Es existieren ferner die natürlichen Belohnungsstrategien mit Fokus auf die intrinsische Motivation und die konstruktiven Gedankenmusterstrategien (erfolgreiche Leistungen imaginieren, Selbstgespräch und Überzeugungen und Sichtweisen bewerten).“

F: „Können Sie mir diese Strategien wiederum am praktischen Beispiel der Führungskraft erklären?“

R: „Ja. Mittels der natürlichen Belohnungsstrategien kann die Führungskraft versuchen, ihre Gedanken hinsichtlich der Führungsaufgaben positiv zu beeinflussen. Das heißt, sie fokussiert insbesondere auf die positiven Aspekte ihrer Führungsaufgaben und erkennt für sich, dass Führung an sich Spaß und Freude bereiten kann. Denken Sie, dass eine Führungskraft, welche Spaß und Freude bei der Führung empfindet, bei ihren Geführten positiv oder negativ wahrgenommen wird?“

F: „Ja, ich denke, wenn die Führung Spaß macht, dann werden das auch andere wahrnehmen.“

R: „Genauso ist es. Die Führungsliteratur gibt diesbezüglich einige Hinweise und behauptet, dass die intrinsische Motivation der Führungskraft sogar eine Grundvoraussetzung für die authentische und charismatische Führung ist (Barbuto, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Shamir, House, & Arthur, 1993).“

F: ... und die konstruktiven Gedankenmusterstrategien?

R: „Diese unterstützen die positive Ausrichtung der Gedanken und das Verhalten der Führungskraft. Das Nachdenken über die eigenen Überzeugungen und Sichtweisen dient dazu, dass die Führungskraft negative und irrationale Gedanken über ihr eigenes Führungsverhalten eliminiert und diese durch positive ersetzt.

Positive Selbstgespräche sind hierbei sehr motivierend und unterstützen die Führungskraft hinsichtlich ihres Ziels zur Verhaltensveränderung. Die positive Nutzung der mentalen Vorstellungskraft verhilft der Führungskraft, dass sie ihr erwünschtes Führungsverhalten fortlaufend visualisiert und antizipiert. Positive und plastische Bilder bewirken hier wahre Wunder.“

F: „Wow, jetzt bin ich aber beeindruckt, und lassen Sie mich raten: auch diese zwei Strategien beruhen auf theoretischen Konzepten?!“

R: „Sehr gut, wie ich sehe sind Sie noch bei mir und nicht schon irgendwo im Dschungel verschwunden. Diese beiden Konzepte beruhen auf der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1987) und auf der positiven Psychologie (Seligman, 1991). Also theoretisch gut fundiert und ausgearbeitet.“

F: „Welchen praktischen Rat können Sie nun einer Führungskraft geben, um ein guter „Self-Leader“ zu werden?“

R: „Gut, machen wir ein Experiment?“

F: „Ahm...ja, warum nicht...wie sieht das Experiment aus?“

R: „Wir haben ja vereinbart, dass Sie mich auf der Reise über die Insel begleiten.“

F: „Ja, das stimmt.“

R: „Und da sind wir bereits in der Praxis angelangt: das Experiment hat bereits begonnen. Sie haben bewusst oder unbewusst eine Imagination bei mir verursacht. Ich konnte mir gedanklich meine jetzige Lebenssituation vorstellen. Ferner wurde meine Selbstbeobachtung angeregt, als Sie mich fragten, was ich auf der Insel sehe und fühle.“

F: „Was habe ich noch alles gemacht?“

R: „Schritt für Schritt; wichtig ist die Selbstbeobachtung, Selbstwahrnehmung, eine verstärkte Aufmerksamkeit, ja ich würde sogar von Achtsamkeit gegenüber sich selbst sprechen. Dadurch kann man eine solide Basis schaffen, um die Reise in Angriff zu nehmen.“

F: „Ja, aber...eine Führungskraft steht ja im Kontext eines sich schnell ändernden Umfeldes, ist von Komplexität und Intransparenz umgeben, eine Führungskraft steht im interaktiven Austausch mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern. Sie ist in der Rolle des Guides, des Zuhörers, des Vermittlers, des Organisators und manchmal auch in der Rolle des Türstehers und Rausschmeißers. Wie kann hier Self-Leadership funktionieren, losgelöst vom System?“

R: „Können Sie mir bitte einen Stift geben? Ich zeichne Ihnen etwas in den Sand, dann wird es vielleicht klarer...“ *(R. beginnt, nachdem Herr F. einen Stift in seiner Tasche gefunden hat, mit der Zeichnung)*

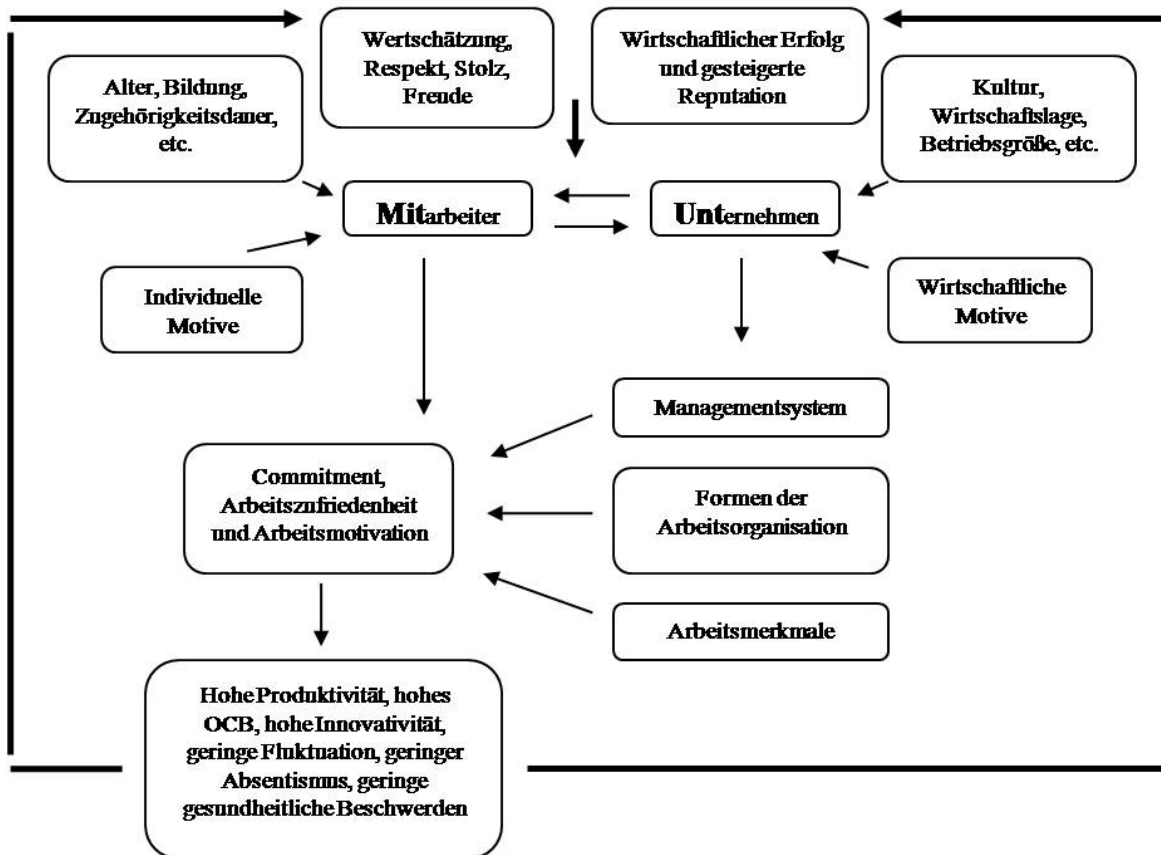


Abb.1: Mitarbeiter – Unternehmen: Ein Rahmenmodell

F: „Können Sie mir Ihre grafische Darstellung genauer erklären?“

R: „Wenn Sie sich dieses MitUnt-Rahmenmodell von mir ansehen, dann wird Ihnen einiges klar werden: Ohne sinnvolle Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen als solches, wird kein produktiver Prozess in Gang gebracht werden können; es werden sich positive Rückkoppelungsschleifen ergeben, wenn Mitarbeiter in einem Unternehmen arbeiten, welches ein adäquates Managementsystem, passende Formen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsmerkmale und ein transparentes Vorgehen durch die Führungskraft aufweist.“

F: „Ich verstehe, aber dieses Modell scheint doch etwas zu kurz zu greifen.“

R: „Natürlich ist der Prozess in einem Unternehmen komplexer und vielschichtiger, was ich mit dem Modell ausdrücken will ist, dass man das System als Ganzes nicht direkt ändern kann, wenn es zu negativen Erscheinungsformen, wie beispielsweise geringes Commitment, Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsmotivation, bei den Mitarbeitern im Unternehmen kommt. Dann muss man an den „einzelnen Rädchen“ drehen, um einen gewünschten und veränderten Prozess voranzutreiben. Man kann das System nicht ändern, aber man kann sich selbst ändern, beeinflussen und führen und somit auf das System einwirken.“

F: „Wie kann ich das verstehen?“

R: „Bezogen auf die Führungskraft heißt das, durch ein passendes Self-Leadership kann ich als Führungskraft auf das System einwirken und somit auch Dynamiken erzeugen, die unter Umständen das Gesamtsystem in Schwingung versetzen und damit auch ändern können.“

F: „Klingt in der Theorie gut, aber...“

R: „...in der Praxis schaut es meistens anders aus, stimmt.“

F: „Und jetzt, jetzt stehe ich hier wie ein Tor und bin so klug wie eh zuvor.“

R: „Sie sind ja ein Poet, sehr gut, Sie scheinen Ressourcen zu haben, die Ihnen noch gar nicht so bewusst geworden sind (und schon sind wir wieder im Coaching). Aber zurück zur Frage: wenn die Führungskraft eine Reise macht, dann wird sich früher oder später auch der jeweilige Mitarbeiter auf eine Reise begeben, und wenn sich viele Mitarbeiter einer Organisation auf eine Reise begeben, dann wird sich auch das Unternehmen als solches auf eine Reise begeben, metaphorisch gesprochen.“

F: „Das klingt jetzt fast wie ein Aufruf zum Ungehorsam.“

R: „Ein Aufruf zum Self-Leadership! Man sollte nicht immer die Schuld bei anderen suchen, wenn etwas nicht so funktioniert wie es sollte, dann ist, wie gesagt Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst und mit der Umwelt ein Vorteil. Dann kann ein Gleichgewicht stattfinden, das sich selbst gestaltet. Ist Ihnen eigentlich schon einmal aufgefallen, dass wir Menschen die einzigen Systemkomponenten sind, die es nicht schaffen sich selbst zu gestalten, sich selbst im Gleichgewicht zu halten, schauen Sie einmal in die Natur, die Natur ist im Gleichgewicht (vgl. Vester, 2007)!“

F: „Naja, jetzt wird es mir zu philosophisch. Ich will wieder auf das Self-Leadership zurückkommen, wie kann eine Führungskraft Self-Leadership dazu einsetzen, damit sie „erfolgreich“ ist?“

R: „Wie wir ja schon besprochen haben, gibt es Strategien zum Self-Leadership, aber die Insel müssen Sie dann individuell erkunden!“

F: „Ja, gut, aber ich brauche etwas konkretes, bringen Sie es bitte auf den Punkt.“ (F. wird wieder etwas ungeduldiger)

R: „Ungeduldig wie eine Führungskraft (R. zwinkert und schmunzelt). Nun gut, ich werde Ihnen einige Übungen mit auf Ihren Weg geben. Wenden Sie sie an, wenn Sie glauben, dass die Übungen für Sie Sinn machen. Dies ist die einzige Regel, die es zu beachten gilt!“

F: „Dies macht Sinn.“

R: „Also begeben wir uns gedanklich auf die Reise zur Insel. Stellen Sie sich vor, wir gehen über den feinen Sandstrand auf den dicht bewaldeten Teil der Insel zu, langsam und gemütlich. Sie spüren den Sand unter Ihren Zehen und riechen einen leichten Hauch von Regen, während Sie zu den Palmen gehen. Es hat vermutlich noch vor ein paar Stunden leicht geregnet. Sie schaffen die ersten Sträucher beiseite und gehen auf moosigem Boden weiter, die Farnblätter streichen an Ihren Füßen vorbei und da sehen Sie plötzlich eine kleine Lichtung, mitten im Dschungel. Sehen Sie die Lichtung?“

F: „Ja, unglaublich schön dieser Anblick.“ (F. hat die Augen geschlossen und scheint fast schon in einem meditativen Zustand zu sein)

R: „Gut, stellen Sie sich vor, Sie sehen drei kleine Holzhütten, die sich in unmittelbarer Nähe zueinander in einer Art Halbkreis befinden, gehen Sie vor, nur zu, noch ein Stück bis zu einem Platz in der Mitte, der mit kleinen Kieselsteinen übersät ist, eine Art „Meeting-Point“, von da aus können Sie die drei Hütten sehr gut erkennen und Sie werden auch mich auf diesem Platz sehen.“

F: „Ja, gut, ich kann mir das langsam immer besser vorstellen und jetzt?“

R: „Mit einem kleinen Ast zeichne ich etwas auf den lockeren Kieselsteinboden.“

F: „Gut.“

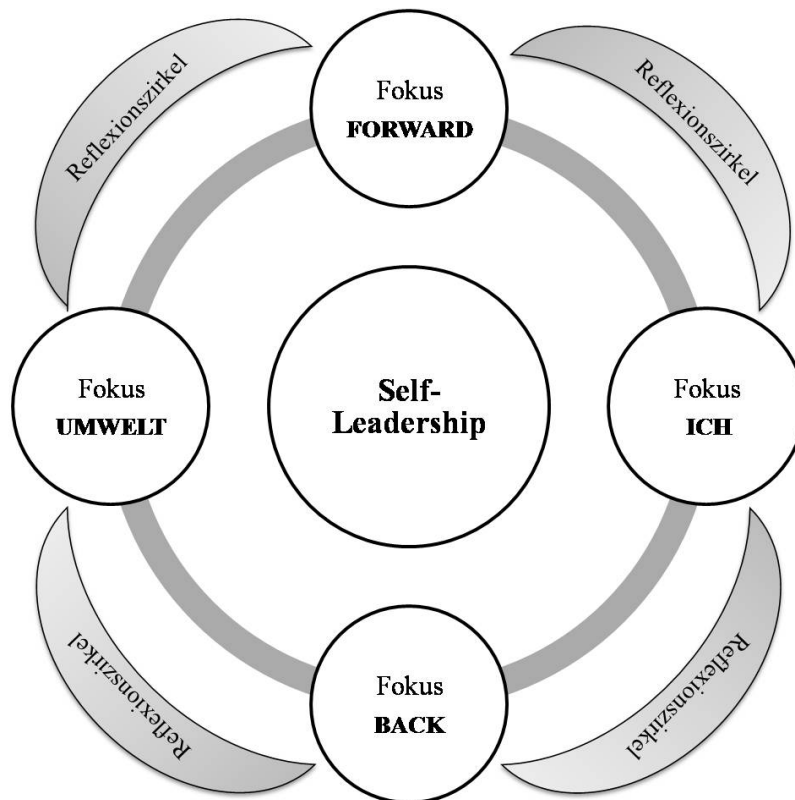


Abb. 2: Self-Leadership

R: „Sehen Sie die Zeichnung?“

F: „Ja, aber es ist für mich nicht ganz klar ersichtlich.“

R: „Naja, es ist ja zweidimensional, stellen Sie sich dieses Modell dreidimensional vor!“

F: „Ich versuche es...(die Kieselsteine fangen plötzlich an, leicht zu vibrieren; Herr F. fokussiert seine Gedanken auf die Dreidimensionalität des Modells; da formieren sich die Kieselsteine plötzlich zu einer Art Kugel, aber nicht so kompakt, dass man nicht mehr hindurch schauen könnte, ein unglaublicher Anblick)...Heureka! Ich hab's.“

R: „Sehr gut! Spielen Sie gedanklich mit den Kugeln, bewegen Sie sie mit ihrer Vorstellungskraft hin und her.“

F: „Grandios, das sieht beeindruckend aus.“

R: „Und jetzt nehmen Sie eine Kugel und lassen Sie diese in die erste Hütte gleiten, machen Sie dies auch mit den beiden anderen Kugeln. Es stehen noch zwei Hütten, langsam, nicht zu schnell. Sie haben jetzt die drei Hütten mit Ihren Vorstellungen gefüllt. Mit dem Fokus ICH, dem Fokus UMWELT und dem Fokus FORWARD. Diese Hütten repräsentieren jetzt die Strategien von Self-Leadership. Stellen Sie sich jetzt vor, Sie gehen in die erste Hütte mit dem Fokus ICH, was sehen Sie?“

F: „Ach, das ist schwer zu sagen, aber es konstruiert sich langsam ein Bild.“

R: „Gut, verlassen Sie sich auf die Kraft ihrer Gedanken. In dieser Hütte legen Sie den Fokus ihrer Konzentration auf sich als Person. Hier spielen Selbstwahrnehmung, Selbstbeobachtung, Selbsterinnerung und Selbstzielsetzung, aber auch Selbstbelohnung eine wichtige Rolle (vgl. Neck & Manz, 2010). Gehen Sie aus der ersten Hütte in die zweite Hütte: Hier sehen Sie den Fokus UMWELT. Die natürliche Belohnungsstrategie entspricht der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit. Sie sind intrinsisch motiviert, erleben ein Kompetenzgefühl, sowie ein Gefühl von Selbstkontrolle und Selbstbestimmung (vgl. Deci & Ryan, 1987). Was sehen Sie, was fühlen Sie?“

F: „Das Bild wird klarer...“

R: „Richten Sie den Fokus auf die dritte Hütte, auf den Fokus FORWARD.“

F: „Was ist damit gemeint: FORWARD?“

R: „Hier liegt der Fokus auf Ihrer Zukunft. Hier sind die Vorstellungen von Ihnen, welche die Zukunft beschreiben; Sie kreieren Ihre Zukunft.“

F: „Und wo ist eigentlich die vierte Kugel, mit dem Fokus BACK?“ (F. sieht Herrn R. mit einem fragenden Blick an)

R: „Gute Frage! Schauen Sie aus Ihrer Hütte heraus, die Sie sich zuletzt angesehen haben, was sehen Sie?“

F: „Was meinen Sie?“

R: „Was sehen Sie, beschreiben Sie es, schauen Sie genau hin...“

F: „Ich sehe unsere Spuren im Kieselsand, im Dschungel und am Strand.“

R: „Und was noch?“

F: „Mein Schiff, mit dem ich an diese Insel gekommen bin.“

R: „Sehen Sie, Sie sind schon auf dem Weg zu einem Self-Leader!“ (R. lacht und schaut beim Fenster hinaus, in den hektischen Alltag der Menschen, die draußen vorbeihetzen, in ihrer eigenen Gedankenwelt versunken)

F: „Aber was ist mit dem Reflexionszirkel?“

R: „Das ist die Insel, die konstruktiven Gedankenmuster, Ihre Selbstgespräche, Ihre Imagination, ihre Vergegenwärtigung eigener Überzeugungen und Sichtweisen. Hier spielt das Arbeiten mit dysfunktionalen Gedankenmustern eine zentrale Rolle (vgl. Ellis, 1975, 1977). Wie hat einst William Shakespeare geschrieben: „An sich ist nichts weder gut noch böse. Das Denken macht es erst dazu.“ Und Sie können sich nach dieser kurzen Reise vermutlich vorstellen, was Ihr Geist alles kann und zu was Sie imstande sind zu tun, es liegt an Ihren Gedanken! An ihren konstruktiven Gedanken!“

F: „So, jetzt bin ich etwas verwirrt, das muss ich jetzt gestehen...“

R: „Sehr gut, das wollte ich erreichen; nur bei Verwirrung kommt das System in Schwingung und kann so zu neuer Erkenntnis gelangen.“ (R. scheint langsam in Aufbruchsstimmung zu sein, die Zeit vergeht wie im Fluge)

F: „Moment noch, nicht so schnell, ich habe da noch eine Frage.“

R: „Nur keine Hektik, ich bleibe schon noch ein wenig bei Ihnen.“

F: „Erzählen Sie mir mehr über den Coaching-Prozess?“

R: „Beim Coaching-Prozess, weiß man nie wohin die Reise geht, wie lange die Reise dauert oder wie anstrengend die Reise wird, aber das ist ja auch das Spannende daran. Und Sie sehen, dass ein Coaching-Prozess, wie wir ihn auch teilweise praktiziert haben, durchaus gewinnbringend sein kann, sowohl für den Klienten, als auch für den Coach. Ein Self-Leader kann jeder von uns werden, Anleitungen gibt es genügend, nur die angepasste Umsetzung der Methoden ist entscheidend und dazu braucht es gelegentlich auch einen Coach als Sparringspartner, der wie ein Spiegel wirken und persönliches bzw. direktes Feedback geben kann. Und außerdem ist es spannender die Insel nicht alleine erkunden zu müssen!“

F: „Das stimmt allerdings!“

R: „Und vor allem, wenn man sich eine Insel kreierte, dann wird das auch die Mitarbeiter berühren. Die „Symptome“ dieser Reise werden sicherlich spürbar werden und können so wiederum auf das Beziehungsumfeld „Mitarbeiter-Unternehmen“ Einfluss nehmen. Der Kreis schließt sich...“

F: „Was denken Sie, was sich die Leserinnen und Leser dieses verschriftlichten Interviews denken werden?“

R: „Ich bin überrascht, Sie scheinen ja auch schon ein systemisch orientierter Coach zu werden. Nun gut...dieser Prozess ist wie eine Beobachtung zweiter Ordnung (vgl. Simon, 2008).“

F: „Was meinen Sie damit?“

R: „Die Leserinnen und Leser können sich ein Bild von unseren Bildern machen, Sie beobachten unsere Betrachtungen der Dinge, wie sie sind oder zu sein scheinen, ein Prozess, der auch im Coaching angestrebt wird!“

F: „Also das was wir hier gemacht haben, ist dann Coaching in vivo?“

R: „Richtig, etwas verpackt und verschnürt...“

F: „Nun gut, ich denke, dass wir unser Gespräch nun abschließen können. Ich bedanke mich bei Ihnen für das Interview und hoffe damit auch den Leserinnen und Lesern des Kongresshandbuchs der Wirtschaftspsychologie in Potsdam eine etwas andere Art der Lektüre vermittelt zu haben.“

R: „Ich bedanke mich bei Ihnen und natürlich auch für den Kaffee und den Kuchen...(R. lacht)...außerdem ist es ja gut, hin und wieder etwas quer zu denken; wie sagt ein fernöstliches Sprichwort: Wenn du nicht gegen den Strom schwimmst, wirst du nie die Quelle des Flusses erreichen.“

F: „Ja, aber ich gehe lieber zu Fuß!“ (F. schmunzelt)

R: „So, jetzt haben Sie mir die ganze Zeit so viele Fragen gestellt. Zum Abschluss, möchte ich Ihnen noch eine Frage stellen.“

F: „Ja gerne! Wie lautet die Frage?“ (F. zieht sich gerade den Mantel an und nimmt die Tasche unter den Arm)

R: „Welche Frage würden Sie den Leserinnen und Lesern dieses Interviews zum Abschluss stellen?“

F: „Hmm...(F. überlegt kurz)...Ich weiß...“

R: „Ja?“

F: „Wie sieht IHRE Insel aus?“

Der Kellner (K) kommt zum Tisch.

K: „Sie hatten drei Kaffee und einen Aprikosenkuchen. Dies macht in Summe EURO 9,80! Ihr Kollege, mit dem Sie sonst immer im Kaffeehaus sitzen, scheint Sie heute versetzt zu haben?“

R: „Nein, der hatte heute keine Zeit, aber ich war trotzdem in einem inneren Dialog versunken; machen Sie bitte EURO 11!“

K: „Vielen Dank und noch einen schönen Tag!“

R. verlässt das Kaffeehaus.

Literaturverzeichnis

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 4, 26-40.

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.

Deci, E. & Ryan, R. (1987). The support of autonomy and control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 6, 1024-1037.

Ellis, A. (1975). *A new guide to rational living*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Ellis, A. (1977). *The basic clinical theory of rational-emotive therapy*. New York: Springer.

Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (in press). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understand leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 3, 373-394.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 3, 585-600.

Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 3, 361-367.

Neck, C. P. & Manz, C. C. (2010). *Mastering Self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. New York: Knopf.

Simon, F. B. (2008). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus* (3. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 4, 577-594.

Vester, F. (2007). *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität* (6. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co.KG.